

Dr. Jan Richter

Vergleichende Studie von Kommunikationsmodellen

eingereicht als

Abschlussarbeit im postgradualen Zertifikatsstudiengang

„Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

in Kooperation mit dem Psychologischen Zentrum GbR

Roßwein, 2011

Erstprüfer: Dr. Traudl Alberg

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Busse

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 18.06.2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Die integrativ kooperative Grundhaltung	5
2.1	Was macht menschliches Handeln so kompliziert?	5
2.2	Wie sollen Menschen handeln und miteinander agieren?	6
2.3	Wie stellen sich Akteure auf ihre Partner ein?	7
2.4	Woraus wird integrativ kooperatives Verhalten abgeleitet?	8
2.5	Warum sind nicht alle Menschen immer integrativ und kooperativ?	10
2.6	Was tun wenn der Andere nicht will?	12
3	Teilaspekte der Modelle im Kommunikationstraining	13
3.1	Der Beginn des Trainings – Handlungstheorie	13
3.2	Harvard Konzept – sachgerechtes Verhandeln	15
3.3	Die 7 Wege – Über die Beziehung zur Kooperation	17
4	Zusammenfassung	20
5	Danksagung	21
6	Literaturverzeichnis	21

1 Einleitung

Während meiner Ausbildung zum Trainer für Kommunikation lernte ich die integrativ kooperative Grundeinstellung in menschlichen Interaktionen kennen und schätzen. Heute sehe ich diese Haltung als den Schlüssel für ein gegenseitiges Verstehen und gemeinsames Handeln. In meinen ersten Trainings entsprang die Vermittlung dieser Haltung aus ihrer Negation. Immer dann, wenn sich meine Teilnehmer nicht integrativ oder nicht kooperativ zeigten, gab es Probleme auf der Beziehungsebene und unbefriedigende Ergebnisse auf der Sachebene. Leider ist die Negation von offensichtlich nicht erfolgreichem Handeln noch kein ausreichender Grund, das Konzept einer integrativ kooperativen Haltung komplett zu übernehmen. In dieser Arbeit werde ich mich deswegen mit dem Gedanken nach dem tieferen „warum“ dieser Grundhaltung beschäftigen. Diese Frage wurde mir als Trainer bisher in jedem Training gestellt. Bei meiner Sichtung der aktuellen Literatur, sind mir keine Alternativen zu einem integrativen Gesprächsverhalten aufgefallen, wobei die von mir studierten Autoren sehr unterschiedlich mit dem Thema umgehen. Zumindest empfand ich es als beruhigend, dass verschiedene Ausgangsüberlegungen zum Kommunikationsverhalten zu nahezu identischen Lösungen für Handlungsanweisungen und -techniken der Kommunikation kommen. Aber warum eigentlich? Das Thema ist offenkundig komplex genug, verschiedene Lösungen zuzulassen, ganze Bibliotheken füllen sich mit Kommunikationsbüchern und doch besteht in vielen Elementen ein großer Konsens. Ich habe nach vielen Überlegungen den Vorschlag von Dr. Traudl Alberg aufgegriffen und genau diese Gemeinsamkeiten zum Gegenstand meiner Arbeit gemacht. Über diesen Ansatz näherte ich mich zunächst dem Konsens des integrativ kooperativen Gesprächsansatzes. Dazu werde ich die Gemeinsamkeiten von drei unterschiedlichen Modellen herausarbeiten. Danach gilt es aufzuzeigen, dass in allen Modellen unterschiedliche Ausgangsüberlegungen zu dem gleichen Ergebnis einer integrativ kooperativen Grundhaltung führen. Es schließt sich eine genauere Analyse dieser Ausgangspunkte an, welche zu Variationen im Umgang mit dem jeweiligen Gesprächsansatz führen. An dieser Stelle kann schon vorweggegriffen werden, dass die Frage nach dem einem tieferen Warum nicht beantwortet werden kann, weil es verschiedene (gleichwertige) Motivationen gibt, sich die integrativ kooperative Grundhaltung anzueignen. Doch gerade diese Erkenntnis eröffnet ungeahnte Möglichkeiten im Training für Kommunikation. Im zweiten Teil der Arbeit werde ich die sich ergebenden Chancen analysieren, wie die beschriebenen Variationen in der Ausgangsüberlegung aktiv in einem Training genutzt werden können.

In einem ersten Schritt geht es darum, die zu verwendenden Konzepte auf drei zu beschränken, ganz offensichtlich mit der Gefahr Schlüsse zu ziehen, welche sich nicht verallgemeinern lassen. Konkret werde ich mich mit dem Leipziger Modell „Sozialpsychologisches Training“ (vgl. Busse, Stefan, Alberg, Traudl (1998) und in Alberg, Traudl, Busse, Stefan, Schierwagen, Christina (2009)), dem Harvard Konzept für sachgerechtes Verhandeln (vgl. Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (2009)) und den „7 Wege zur Effektivität“ (vgl. Covey, Stephen R. (2009)) beschäftigen. Diese drei Konzepte gilt es zusammenzuführen, wobei der stringente Beweis aus den Konzepten nicht geführt werden kann und es bei einer Skizze bleiben muss.

Von allen drei Ansätzen ist nur das Leipziger Modell des Kommunikationstrainings ein explizit sozialpsychologischer Lernansatz. Das bedeutet im Kontext der Didaktik, der Trainer (wenn im Folgenden der Trainer in der männlichen Person genutzt wird, dient dies der besseren Lesbarkeit - gemeint sind gleichermaßen weibliche und männliche Personen) greift eine spezifische Lernmotivation beim Lernenden auf oder erzeugt Situationen, in denen diese geweckt wird. Die Kunst eines erfolgreichen Trainings ist es, die zu vermittelnden Lehrinhalte an diese, in der Regel unbekannte, Lernmotivation anzuknüpfen. Da die anderen beiden Konzepte einen sozialpsychologischer Lernansatz nicht explizit ausschließen, wird in der Folge angenommen, sie würden auch so vermittelt werden. Das sozialpsychologische Training wurde in den 1970er Jahren in Jena und Leipzig entwickelt. Es handelt sich um ein vielschichtiges Konzept, individuelle Lösungsstrategien in widersprüchlichen Systemen und Situationen zu entwickeln. Wahrscheinlich waren es gerade die offensichtlichen Widersprüche in der damaligen DDR, die zu einer detaillierten Analyse geführt haben, wie ein Individuum autonom agieren und effektiv interagieren kann.

Das Harvardmodell ist der Klassiker des sachgerechten Verhandeln. Die grundlegende Herangehensweise ist es, Menschen und Probleme getrennt voneinander zu behandeln. Dabei wird sichtbar, dass oft die eigentlichen Interessen verborgen sind, weil nur Positionen transportiert werden. In diesem Umfeld geht es darum, Entscheidungsmöglichkeiten zu entwickeln mit Optionen zum beiderseitigen Vorteil. Zur Stärkung der eigenen Verhandlungsposition werden Techniken vermittelt, selbst in extremen Situationen und bei „offensichtlicher“ Konfrontation mit einem grundsätzlich partnerschaftlichen Verhalten zu agieren.

„Die 7 Wege zur Effektivität“ sind eines der erfolgreichsten Managementbücher in den USA der Gegenwart. Sie beschreiben, wie eigenständiges, autonomes Verhalten entwickelt werden kann. Ausgehend von einer persönlichen Vision, wird gezeigt, was diese Vision in der Zukunft bedeuten könnte und welche Schritte bei der Umsetzung besonders wichtig sind.

Dieser zunächst private Erfolg kann zu einem öffentlichen Erfolg werden, wenn ausgehend von einem Gewinn/Gewinn-Denken, die Kommunikation zu einem gemeinsamen Verständnis führt. Durch diesen einführenden Ansatz entsteht die Grundlage für eine kreative Kooperation. Auf diese Weise wird ein Handlungsmuster von innen nach außen skizziert, welches von einem Prinzip der ständigen Reflexion begleitet wird, als Prinzip der ausgewogenen Selbst-Erneuerung.

Unschwer sind inhaltliche Berührungspunkte zu erkennen und das nicht wegen, sondern trotz der extrem verkürzten Beschreibung der drei Konzepte.

2 Die integrativ kooperative Grundhaltung

Beginnen möchte ich mit der einfachen und doch grundlegenden Frage:

2.1 Was macht menschliches Handeln so kompliziert?

Alle drei Ansätze verfolgen eine Weltsicht, in der das Leben und Handeln von Menschen von verschiedensten Rahmenbedingungen begrenzt ist. Die genaue Art dieser Begrenzung ist dabei nebensächlich und wird nicht weiter betrachtet, vielmehr geht es darum, die Widersprüchlichkeit anzuerkennen, zwischen dem was ein Mensch möchte und dem, was er im Rahmen seiner spezifischen Situation tatsächlich erreichen kann. Die Aufgabe jedes Menschen ist es, trotz dieser Widersprüche handlungsfähig zu bleiben und vor allem autonome Entscheidungen treffen zu können. Allerdings steht das Individuum in einigen Fällen offensichtlich vor einem Dilemma. Egal wie es sich entscheidet, einige Widersprüche lassen sich unter keinen Umständen auflösen. Vor diesem Hintergrund, der nicht eindeutigen Entscheidungsfindung gilt es, rationales autonomes Verhalten überhaupt zu ermöglichen. Alle Ansätze enthalten deshalb das Element des Reflektierens der Situation und der eigenen Wünsche als (gewünschte) Grundlage allen Handelns. Damit wird gewährleistet, dass das Handeln geplant und dass eine Abwägung von Interessen zumindest vorbereitet wird. Die von mir betrachteten Autoren sind sich einig, dass das Ziel unseres Handelns nicht die Eliminierung der Widersprüche ist, sondern das Finden einer ausgewogenen Balance der verschiedenen Interessen. Selbst dieser Zugang ist nicht frei von Problemen, weil in vielen Fällen gar nicht klar ist, was eine ausgewogene Balance ist oder diese sich über die Zeit ändert. Aktuell (März 2011) kann dieser unter normalen Umständen eher unsichtbare und langsame Wertewandel in der Atomkraftdebatte im Zeitraffer beobachtet werden. Ausgehend von dieser eher ernüchternden Betrachtung folgt nun die Frage

2.2 Wie sollen Menschen handeln und miteinander agieren?

Die drei Autoren beobachten, dass bestimmte Handlungsstrategien der Akteure in ihren Augen den Erfolg steigern, definiert über das Erreichen persönlicher Ziele (mehr materielle Ressourcen, höhere soziale Stellung, bessere Verhandlungsergebnisse, glücklicheres Leben ...). Alle untersuchten Ansätze formulieren ihre Erkenntnisse unter Zuhilfenahme mehrerer Grundbausteine, die zu einem in sich konsistenten Gedankennetz verwoben sind. Diese Art der Darstellung ist notwendig für komplexe soziale Probleme, weil es aus erkenntnistheoretischer Sicht die einzig mögliche ist, welche nicht von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.¹

Die Interaktionen unterschiedlicher Menschen kann ganz allgemein betrachtet werden. Es lassen sich dabei zum Beispiel die folgenden zwei extremen Sichtweisen finden. Einmal kann der Beobachter die Interaktion als den Kampf von zwei Akteuren um dieselben Ressourcen begreifen, wobei einer der beiden Akteure zwangsläufig verlieren muss. Andererseits, lässt sich die gleiche Interaktion auch so verstehen, dass sich dabei die Interessen von zwei Akteuren überlagern, welche sich optimal ergänzen können. Der Kooperationsgedanke geht davon aus, dass sich immer gemeinsame Interessen der Akteure finden lassen.² Diese gilt es herauszufinden und in die Lösung zu integrieren. Gelingt dies, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Umsetzung der Lösung von den Partnern gemeinsam getragen wird und es können Synergien entstehen, die beiden Seiten gleichermaßen zu Gute kommen.

Kooperationsmöglichkeiten sind mitunter kompliziert zu erkennen, so dass die drei Autoren sehr viel Wert darauf legen, die Vorteile des kooperativen Handelns zu beschreiben. Besonders oft wird dabei die Betrachtungsrichtung geändert, um aufzuzeigen, dass eine nicht vorteilhafte Lösung unter einem anderen Blickwinkel sehr vielversprechend aussehen kann. Diese unterschiedlichen Sichtweisen werden verschiedenen Rollen eines Akteurs zugeordnet, die jeweils andere Grundinteressen verfolgen. Sobald ein Akteur sich kooperativ verhalten

¹ Das Gedankennetz ist ein Teil des modernen Philosophiedenkens, der in stringenter Konsequenz die Frage nach einer letzten Wahrheit eindeutig verneint und stattdessen den Erkenntnisprozess als ein ewiges Erkennen, testen des Erkannten, neue Erkenntnis begreift (Falsifizierungsmethode). Leider bleibt das Denken dabei in nicht veränderbaren Strukturen verhaftet, wie zum Beispiel unserer angeborenen Grammatik. Diese lässt uns immer wieder in scheinbarer Erkenntnissicherheit wiegen, nur weil wir nicht merken, in einer Denkschleife gefangen zu sein (z.B. einem in sich konsistenten Gedankennetz). Scobel, Gert (2010) S.152 ff.

² In extremen Situationen (Geiselnahme, Krieg ...) schrumpfen diese Gemeinsamkeiten auf Elementarbedürfnisse bis hin zum einfachen Überleben. Die unantastbare Kameradschaft in der Armee ist zum Beispiel in diesem Kontext als Dogma zur Kooperation in Grenzsituationen zu verstehen.

möchte, muss er mit anderen Akteuren in Kontakt treten und mit ihm kommunizieren. Damit folgt aus dem Kooperationsgedanken die zentrale Bedeutung der Kommunikation³.

2.3 Wie stellen sich Akteure auf ihre Partner ein?

Alle drei Konzepte bieten Handlungs- und Kommunikationsmuster an, die integrativ kooperatives Verhalten ermöglichen, wenn nicht sogar erzwingen⁴. Dazu sei als erstes die Partnerorientierung genannt. Unter Partnerorientierung wird im Folgenden verstanden, den Partner mit seinen Wünschen und Vorstellungen wahrzunehmen, zu akzeptieren und in unsere Lösungsansätze zu integrieren. Die reine Wahrnehmung des Anderen wird einhellig als unzureichend betrachtet. Der Akteur muss noch einen Schritt weitergehen, in dem nach der Partnerorientierung im Sinne des Erkennens, die Lösung in einem integrativen Prozess stattfindet. Dazu ist es notwendig die Welt aus der Sicht des Partners zu sehen, sich selbst zu dezentrieren, sich in den anderen hineinzuversetzen und im besten Falle bereits Hypothesen zu entwickeln, welche Interessen der Partner verfolgen könnte. Integrative Lösungsstrategien sind Lösungen, in denen Wünsche und Bedürfnisse von beiden Partnern berücksichtigt werden und zu einer beidseitigen Verbesserung der Ausgangslage führen. In keinem Fall allerdings darf es zu einer einseitigen Verschlechterung kommen. Ausdrücklich sei betont, dass in diesem Kontext ein nicht stattgefundener Handel, weil sich Käufer und Verkäufer nicht über den Preis einigen können, durchaus als integrative Lösung verstanden wird (wenn objektiv keine Einigung, selbst unter Einbeziehung weiterer Verhandlungsdimensionen möglich ist). Käme es zu einem Kauf, würde sich für eine der beiden Seiten, oder sogar für beide Seiten, die Situation verschlechtern.

Aus diesen beiden, eher abstrakten Handlungsmustern der Kooperationsbereitschaft und Partnerorientierung leiten alle drei Modelle fast identische Lösungsansätze für die Kommunikation ab, die sicherstellen, dass die Partnerorientierung stattfinden kann bzw. muss. Das wird über die zentrale Bedeutung des aktiven Zuhörens während der Kommunikation erreicht. Die Ansätze sind nahezu deckungsgleich mit einer feinen Nuance bei den 7 Wegen, wo das aktive Zuhören als „erst verstehen, dann verstanden werden“ implementiert wird. Diese Abwägung von fremdem und eigenem Verständnis verdeutlicht, dass letztendlich ein beidseitiges Verstehen notwendig ist. Nach dem Angebot an den Partner ihn zu verstehen,

³ „Kommunikation“ stammt aus dem Lateinischen *communicare* und bedeutet „teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen“. In dieser ursprünglichen Bedeutung ist eine Sozialhandlung gemeint, in die mehrere Menschen (allgemeiner: Lebewesen) einbezogen sind.“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikation> 27.02.2011

⁴ Stephen R. Covey geht explizit so weit, die Strategie „win-win or no deal“ zu nennen. Der Akteur kooperiert, allerdings nur dann, wenn der Partner gleichsam kooperiert. Covey, Stephen R. (2009) S. 227 ff.

geht es um die Wahrung der eigenen Interessen durch das Verständnis des Partners für mich.

Zusammenfassend beruht der Gedanke von integrativ kooperativen Verhalten auf folgendem verwobenen Gedankennetz:

- Ein Akteur möchte persönliche Ziele verwirklichen und in potentiell widersprüchlichen Situationen Handlungsfähigkeit durch Balancieren seiner Interessen erreichen
- In vielen Fällen ist es ihm möglich, dies über eine Interaktion mit einem anderen Menschen zu erreichen
- Der Akteur erkennt, dass er durch Kooperation mit diesem anderen Menschen seine eigenen Situation verbessern kann und möchte deswegen in diesem Muster agieren
- Wenn der Akteur kooperieren möchte, muss er mit seinem Partner kommunizieren und auf ihn eingehen, mit dem Ziel, dessen Interessen in eine gemeinsame Lösung zu integrieren
- Damit der Akteur diese Interessen integrieren kann, muss er sie verstehen (und deswegen dem anderen –aktiv- zuhören)
- Wenn der Akteur danach sichergestellt hat, dass auch er von seinem Partner verstanden wurde, sind die Grundlagen für eine gemeinsame Lösung gelegt

An dieser Stelle gilt es kurz auf die Grenzen dieser Argumentation hinzuweisen. Es ist nicht möglich nachzuweisen, dass integrativ kooperatives Verhalten zu jedem Zeitpunkt und in jeder Situation optimal im Sinne einer Maximierung gewünschter (welcher?) Interessen ist. Die Methode sollte vielmehr als ein Ansatz verstanden werden, der im Vergleich mit anderen Handlungsmustern (Diktatur, Unterwerfung) über viele Kommunikationshandlungen, -partner und -beziehungen *im Mittel* bessere Ergebnisse erzielt. In diesem Verständnis kommt zusätzlich eine zeitliche Komponente zur Beachtung. Sie verdeutlicht, dass es nie nur um „eine“ Kommunikation geht, sondern das Handeln aufeinander aufbaut und damit die aktuelle Kommunikation der Grundstein aller späteren sein wird.

2.4 Woraus wird integrativ kooperatives Verhalten abgeleitet?

Die Skizze ist jetzt an der sehr wichtigen Schwelle angelangt, an der ein praktisches Handlungsmuster in ein allgemeines Leitbild einer Handlungsideologie übergeht. Hier trennen sich zwar die Modelle aber als weitere Gemeinsamkeit ist festzustellen, dass es in jedem Modell eine Grundmotivation gibt, welche den Gedanken der Kooperation und der Partnerorientierung

nung trägt. Sehr allgemein gilt es zu begründen, dass ein Akteur mit anderen Menschen zusammenarbeiten sollte. Dazu muss der Mensch seinen reinen Selbstbezug reduzieren und zu anderen Menschen Beziehungen aufnehmen. Die tiefere Grundmotivation der Modelle enthält einen für ein bestimmtes soziales Umfeld anerkannten Grund, warum der menschliche Akteur in diesem Sinne handeln soll.⁵ Im sozialpsychologischen Ansatz wird die Spieltheorie⁶ genutzt, was einer wissenschaftlich statistischen Motivation entspricht. Das Harvardmodell wiederum bezieht sich auf empirische Beobachtungen, so dass es seine Rechtfertigung aus der Tatsache bezieht, eine bereits als erfolgreich erkannte Methode zu systematisieren. Bei den sieben Wegen wird schließlich der Selbstbezug des einzelnen Menschen durch einen religiösen Bezug aufgebrochen, der das Individuum in einen gesellschaftlichen und zeitlichen Kontext setzt. Andere Ansätze könnten demgegenüber von einem humanistischen Menschenbild ausgehen, welches auf einer absoluten Gleichberechtigung aller Menschen beruht.

Allgemein zeigt sich, dass Kommunikationsmodelle eine Grundmotivation enthalten, von einer Selbstsicht der Welt zu einer Sichtweise zu gelangen, in der Interessen anderer Menschen berücksichtigt werden. Als These folgt für diese Arbeit, dass diese Grundmotivation eine positive Einstellung zu kooperativ, integrativen Verhalten ermöglicht – und zwar unabhängig von der Grundmotivation.⁷

Dieser Gedanke ist für das Kommunikationstraining selbst viel zu sperrig und in Anbetracht der im Normalfall zur Verfügung stehenden Zeit auch zu umfangreich. Er knüpft vor allem nicht an dem Kommunikationsverhalten der Trainingsteilnehmer, sondern an individuellen Weltanschauungen an, so dass durchaus angenommen werden sollte, zum Anfang keinen Konsens in einem Training zu finden. Trotzdem vermittelt er die wichtige Botschaft für den Trainer, dass viele Ansätze möglich sind. Dies hat die positive Konsequenz, sich auf die Teilnehmer einstellen zu können und nach der Motivation suchen zu können, welche Ihnen am plausibelsten ist. Gleichzeitig birgt es die Warnung, dass der Teilnehmer die vom Trainer akzeptierte Grundmotivation nicht teilt. Damit ist es für den Trainer seinerseits notwendig

⁵ Scobel, Gert (2010) S.406f.

⁶ „In der **Spieltheorie** werden Entscheidungssituationen modelliert, in denen sich mehrere Beteiligte gegenseitig beeinflussen. Die Spieltheorie versucht dabei unter anderem, das rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen abzuleiten. Die **Spieltheorie** ist in erster Linie originär ein Teilgebiet der **Mathematik**; sie bedient jedoch mannigfaltige Anwendungsfelder (siehe unter 3 Anwendung).“ <http://de.wikipedia.org/wiki/Spieltheorie> 07.03.2011

⁷ Ich bin mir bewusst, dass diese Schlussfolgerung zu diesem Zeitpunkt im besten Falle gewagt ist. Motivieren lässt sie sich aus der Vermutung eines kulturellen Ursprungs des Kooperationsgedanken. Daraus ergeben sich ganz natürlich die Unterschiede in der Hinführung an dieses Verhalten. Für die Richtigkeit des Verhaltens selbst, reicht dann eine einzige anerkannte Argumentationskette.

seine eigene Grundmotivation zu erweitern. Als fiktives Beispiel soll ein Kommunikationstraining von einem stark religiös geprägten Trainer dienen, der aus dem Gleichheitsanspruch seines Gottesbezuges ein auf Wertschätzung setzendes kooperativ integratives Verhalten vermitteln möchte. Wenn seine Teilnehmer führende Entscheidungsträger von im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen sind, könnten sie sehr stark auf ihre konkreten individuellen Vorteile konzentriert sein. Es wäre fatal, wenn der Trainer sich nicht darauf einlassen kann, nur weil die Teilnehmer dann zwar das „Richtige“ tun, aber aus der „falschen“ Motivation heraus. Besonders unheilvoll wird diese Haltung bei einigen Religionen, die ihren Kooperationsgedanken nur für die Menschen begreifen, die den gleichen Glauben teilen. Es ist eine der größten Tragödien unseres Verstandes, das sich extremistische Elemente von Christen und Muslimen gegenseitig vernichten wollen, nur weil sie ihre Handlungsmotivation aus unterschiedlichen Quellen beziehen. Natürlich ist jede Integration immer mit dem Element des Ausschlusses des Nicht-Integrierten verbunden und kann somit als etwas Trennendes gedacht werden. Aus diesem inneren Widerspruch der Integration eine aktive Bekämpfung des „Anderen“ abzuleiten, lässt das hier vorgestellte Modell nicht zu. Im Gegenteil, vielleicht ist es sogar unumgänglich die Notwendigkeit einer Grundmotivation zu überwinden, damit das kooperativ integrative Verhalten selbst als der Schlüssel zum gegenseitigen Verstehen und gemeinsamen Handeln gedacht werden kann.

Provokativ stellt sich an dieser Stelle die Frage,

2.5 Warum sind nicht alle Menschen immer integrativ und kooperativ?

und es ist eine verwunderliche Gemeinsamkeit, dass keines der drei Modelle sich dieser Frage eingehend widmet. Integrativ kooperatives Verhalten ist nicht das Verhalten, welches Menschen von Geburt an beherrschen. Als Beispiel sei dies am Kommunikationsstil meines anderthalbjährigen Sohnes beschrieben. Sein aktuell erfolgreichstes Muster, sich das Spielzeug seiner Wahl zu sichern, besteht darin, auf das Kind, welches das Wunschobjekt gerade nutzt, zuzugehen, dann das Spielzeug mit ruhigen Griff anzufassen und zum Schluss so lange, sehr laut zu schreien, bis das andere Kind entnervt aufgibt. Wenig Phantasie reicht aus, sich auszumalen, wie mein Sohn später kommunizieren könnte, wenn er nicht durch sein soziales Umfeld andere Verhaltensmuster kennenlernt.⁸ Was bei Kindern noch offensichtlich ist, wird bei Erwachsenen subtiler. Zum Beispiel ist die europäische Einigung auf dem Papier

⁸ Diese Aussage ist in dem Sinne zu verstehen, dass unser Verhalten sehr wohl von unserem sozialen Umfeld beeinflusst wird, unabhängig davon wie stark und ohne Anspruch die „Nature vs. Nurture“ Debatte aufzugreifen.

ein lupenreiner integrativ kooperativer Vorgang. Es zeigen sich jedoch zwei Tendenzen, welche diese Grundhaltung auf eine harte Bewährungsprobe stellen. Erstens ist es die Komplexität und die scheinbar unüberwindbaren Widersprüche der Einzelstaateninteressen, welche es zu vereinbaren gibt. Dies führt zu Stillstand, endlosen Diskussionen und steht in starkem Kontrast zu allen anderen Verhandlungen, die sonst von Individuen geführt werden. Zweitens interagieren in der europäischen Union so viele Menschen miteinander, dass es für den Einzelnen unmöglich ist, genau zu sagen, welchen konkreten Vorteil ihm die europäische Einigung bringt. Diese Situation untergräbt die Aussicht auf persönlichen Nutzen durch Kooperation. Es hat und wird deswegen immer wieder Bestrebungen geben, diesen globalen Kooperationsprozess, kurzfristigen staatlichen Interessen zu opfern, sowie individuelle Bemühungen europäischer Bürger die Einigung rückgängig zu machen. Letztlich ist die Europäische Union deswegen darauf angewiesen, eine positive Emotionalität über Aktivitäten zu schaffen, die per se nicht aus dem eigentlichen wirtschaftlichen Nutzen der Einheit erwächst. Dieser schwierige Prozess in Europa wird fast undurchführbar auf globaler Ebene, wie die aktuelle Situation des Klimaschutzes leidvoll zeigt. Trotz alledem geben Fisher et.al.⁹ im letzten Kapitel ihres Buches eine eindrucksvolle Schilderung über die Beilegung eines Grenzkonfliktes, bei der nicht nur die Elemente des Kooperationsgedanken genutzt werden, sondern auch aufgezeigt wird, wie eine - von außen gesehen - abstrakte zwischenstaatliche Verhandlung im Inneren eine persönliche Begegnung von Menschen mit all ihren Emotionen ist.

Der Interaktionsprozess der bei diesen komplexen interstaatlichen Situationen abläuft, ist schon im familiären Umfeld ausreichend für einen mehrjährigen Lernprozess. Dies beobachten meine Frau und ich sehr gut an unserem Erziehungsstil, der über die Zeit deutlich integrativer geworden ist. Heute sind wir in stressigen Situationen viel eher bereit, eine extra Minute zu spendieren, weil wir dadurch eine halbe Stunde Diskussion vermeiden. Unter Umständen handelt es sich bei integrativ kooperativen Verhalten um ein hauptsächlich durch kulturelle Einflüsse erworbenes Handelsmuster, welches in vielen Situationen im Widerspruch zu unseren Instinkten und vor allem unserem Egoismus des Selbsterhaltungstriebes steht. Interessant wäre hier eine historische Analyse, aus der hervorgehen könnte, wie der Kooperationsgedanke - ausgehend von der Familie - über die Zeit immer größere Menschengruppen zusammenführt, einhergehend mit einem sozial kulturellen Wissen um seine Vorteile. Weiterhin wäre es interessant zu untersuchen, ob kooperatives Verhalten durch hohe Emotionalität, wie zum Beispiel in Stresssituationen, unterdrückt wird. Zumindest legt die Beobachtung

⁹ Fisher, Roger, Shapiro, Daniel (2007) S. 235ff.

meines eigenen Verhaltens nahe, dass ich deutlich weniger bereit zu integrativen Verhalten bin, sobald Grundbedürfnisse, wie Schlaf und Essen, nicht befriedigt sind.

Neben den Hindernissen durch Verstand und Emotion sei an dieser Stelle kurz erwähnt, dass aus spieltheoretischer Sicht auch das bewusste Betrügen von kooperativen Verhalten niemals überwunden sein wird. Es wird offensichtlich, dass es immer wieder Situationen geben wird, in denen einer oder beide Akteure nicht grundsätzlich kooperativ integrativ in eine Kommunikation gehen.

2.6 Was tun wenn der Andere nicht will?

Dieser ungünstigen Ausgangssituation einer Interaktion widmen die drei Autoren Beispiele und Handlungsanweisungen. Es werden Techniken vermittelt, die eigene Position zu schützen ohne auf den Gegenüber konfrontativ zu wirken. Der Grundgedanke besteht darin, dass zwar ein Angebot zur Kooperation an den Anderen gemacht wird, bei Ablehnung oder Ausnutzung dieses Angebot durch das Primat der Wahrung der eigenen Interessen ergänzt wird. Einige Elemente sind das Senden von Ich-Botschaften, sowie das aktive Zuhören auf der Gefühlsebene. Weiterhin kann das aktive Zuhören um das „selbst verstanden werden“ erweitert werden. Wenn selbst dieser Schritt nicht gelingt, kann dem Partner signalisiert werden, dass das eigene Wohlbefinden gestört ist. Dies lässt dem Partner immer noch die Wahl, wie er weiter agieren möchte. Allerdings muss zu einem gewissen Zeitpunkt das Interaktionsverhalten als solches thematisiert und letztendlich dann unter Umständen die Beziehung abgebrochen werden. Natürlich beschreibt sich ein solches Vorgehen sehr viel leichter, als es in der Praxis umzusetzen ist, doch immer wenn es schwierig wird, trägt eine fundierte Grundüberzeugung den Handlungsablauf über die Klippen hinweg. Zum Beispiel wird ein Akteur, der aus Prinzip nur mit anderen Akteuren zusammenarbeitet, die wiederum mit ihm kooperieren, mit allen Mitteln einseitige Abhängigkeitsverhältnisse vermeiden und sich damit letztendlich seine eigene Autonomie bewahren.

Alle hier vorgestellten Konzepte gestehen den Akteuren Fehler zu und begegnen diesen durch Reflektion des eigenen Verhaltens und der Geste der Entschuldigung dem Anderen gegenüber. Rein logisch kann es in widersprüchlichen Situationen auch kein eindeutiges richtig oder falsch geben. Womit sich der Kreis zum Anfang der Gemeinsamkeiten wieder schließen lässt. Die drei Kommunikationsmodelle bieten in scheinbaren oder tatsächlich widersprüchlichen Situationen Handlungsmuster an, diese Widersprüche zu balancieren und nach gemeinsamen Interessen zu suchen, die Widersprüche zu verkleinern. Dies geschieht ohne den Anspruch diese Widersprüche komplett beseitigen zu können. Für alle Fehler (= nicht erfolgreiche Aktionen), welche die Akteure zwangsläufig im Umgang mit Widersprüchen

machen, gibt es „Notfall“-Strategien, in denen der Fehler und seine Auswirkungen auf den Partner reflektiert und wenn möglich gelindert werden.

3 Teilaspekte der Modelle im Kommunikationstraining

3.1 Der Beginn des Trainings – Handlungstheorie

Die Grundhaltung integrativ kooperativen Verhaltens gilt es in einem Training der Kommunikation zu vermitteln. Die bisher aufgezeigte Argumentationskette der Kommunikationsmodelle entspricht einem Handlungsablauf, der von der Vorbereitung (= Selbstreflektion, Wahrung eigener Interessen ...) des eigenen Handelns über den Beziehungsaufbau durch Partnerorientierung (= Beziehungsebene, Gewinn/Gewinn denken ...) zur Problemanalyse und Lösung führt. Angemerkt sei, dass nur das Phasenmodell innerhalb des Leipziger Konzeptes diesen Handlungsablauf bis hinunter auf das einzelne Gespräch bezieht. Im Grunde genommen fehlt in den anderen beiden Modellen die Definition der kleinsten Einheit für den Prozess, auf die dieses Konzept angewendet werden kann. Die beiden Autoren verstehen den Ablauf als solches (z.B. einer Verhandlung) als einen Prozess, bei dem auch ein oder mehrere Gespräche notwendig sind, ihn zu durchlaufen.

Da vor dem Training nicht klar ist, in welchem Kontext die Gespräche geführt werden sollen, erscheint es ideal, einen Zugang über die Handlungstheorie des Phasenmodells als einen Bestandteil des Leipziger Modells zu verwenden. Der Vorteil der Handlungstheorie besteht darin, dass damit der Ablauf der Kommunikation im Mittelpunkt steht. Unabhängig vom Inhalt wird es in jedem Fall Gesprächsphasen geben, die zum Beispiel anhand des Phasenmodells erklärt werden können. Die Abbildung 1 zeigt das Phasenmodell innerhalb der vier Pole von ich-du-wir-Sache.

Das Phasenmodell veranschaulicht die bisher gefundene Argumentationskette. Es macht deutlich, wie sich der Prozess von dem Ich (Phase 0) dem Partner öffnet und durch Beziehungsaufnahme zum Wir überleitet (Phase 1), um damit den Boden für eine umfassende Problemraumanalyse (Phase 2) zu bereiten und letztendlich eine gemeinsame Lösung zu finden (Phase 3) und zu vereinbaren (Phase 4). Jede dieser Phasen ist von vielen Aspekten geprägt. Im Kontext dieser Arbeit werden die Elemente betont, welche im Rahmen der Diskussion der integrativ kooperativen Grundhaltung herausgearbeitet wurden. Das sind in Phase 0 das Erkennen der eigenen Bedürfnisse, in Phase 1 der Aufbau einer Beziehung durch ein prinzipielles Kooperationsangebot. Darauf aufbauend folgt in Phase 2 das gegenseitige Verstehen und verstanden werden. Im Idealfall ist es durch diesen Prozess gelungen eine

gemeinsame Grundlage und vor allem ein vereinendes Interesse zu finden, so dass in Phase 3 eine integrative Lösung gesucht wird, die beidseitigen Bedürfnisse besser zu befriedigen. Zum Abschluss steht mit Phase 4 die Vereinbarung im Sinne einer beidseitig verbindlichen Zusammenfassung der gefundenen Vorschläge.

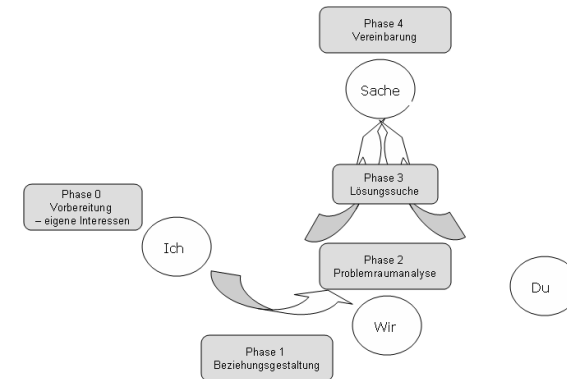


Abbildung 1: Phasen der Gesprächsführung in den vier Polen ich-du-wir-Sache - Interpretation des Autors.

Sobald der Phasenablauf im Trainingsprozess erläutert wurde, könnte es im weiteren Trainingsverlauf darum gehen, genauer zu verstehen, wie die Akteure einzelne Phasen erleben. Insbesondere könnte der Wunsch geäußert werden, Phasen aktiv zu gestalten. Zum Beispiel kann dann das aktive Zuhören als effektive Orientierungsgrundlage für alle Phasen 1-4 eingeführt werden. Nachdem dieser prozessorientierte Ansatz vermittelt wurde, wird es notwendig, näher auf die Inhalte einzugehen. Eine typische Reaktion der Trainingsteilnehmer in meinen Trainings war es zu hinterfragen, wie die Phasen eingehalten werden können, wenn sich der andere Partner nicht kooperativ verhält. Ein weiteres typisches Problem ist, dass es scheinbar unüberwindbare Widersprüche auf der Sachebene gibt, welche die Beziehungsgestaltung stark belasten. Darüber hinaus gibt es häufig Themen, bei denen das Problem selbst eine schlechte Beziehung ist, was die genaue Analyse der Phasen extrem erschweren kann.

Gerade bei der inhaltlichen Betrachtung ist es vorteilhaft, zwischen Sachthemen und Beziehungsthemen zu unterscheiden, obwohl sie per se mit ähnlichen Methoden bearbeitet werden können. Allerdings spielt der Zeithorizont der Problemlösung eine wesentliche Rolle. Bei einem Sachthema ist der Zeithorizont der Geschäftsbeziehung in den meisten Fällen über-

schaubar, während es bei Beziehungsthemen im besten Falle eine lebensbegleitende Partnerschaft ist. Der Zeithorizont hat entscheidenden Einfluss auf den Grad der Verbundenheit der Interaktionsteilnehmer und bestimmt damit das gegenseitige Vertrauen und die Abwägung von heutigen und zukünftigen Interessen. Es erscheint deswegen natürlich, dass unterschiedliche Lösungsstrategien angewendet werden können, die besser auf das eine als auf das andere passen.

3.2 Harvard Konzept – sachgerechtes Verhandeln

Das Harvard Konzept motiviert sich aus der Maximierung der eigenen Sachinteressen. Von besonderem Interesse sind dabei Elemente, die der Absicherung der eigenen Interessen dienen, sowohl um die Möglichkeiten des Verhandlungsspielraums zu erweitern (Mehrdimensionalität der Interessen) als auch die eigenen Ressourcen vor Angriffen zu schützen (Vereinbarungen, Kontrolle, Umgang mit Angriffen).

In Abbildung 2 ist meine persönliche Vorstellung vom Harvard Konzept skizziert. Der Regenschirm symbolisiert nach meiner Interpretation den wesentlichen Unterschied zwischen einer rein prozessorientierten Sicht und sachgerechtem Verhandeln. Er symbolisiert das Denkschema, eine funktionierende Beziehungsebene zu schützen, damit auf der Sachebene inhaltliche Interessensgegensätze aktiv ausgetragen werden können. Oder mit anderen Worten, damit die Akteure sich vorrangig auf die Sachthemen konzentrieren können, müssen sie eine Beschädigung der Beziehungsgestaltung vermeiden - Sachdifferenzen dürfen nicht in persönliche Differenzen umschlagen. Dazu wird mit verschiedenen Mitteln versucht, diese beiden Ebenen zu trennen (= Regenschirm). Eine der elegantesten Methoden ist dabei die Objektivierung der Sache (= frei machen von subjektiven Bewertungen) zum Beispiel durch Gutachter, Vergleiche, Moderation. Bei diesen Methoden findet die Objektivierung zwischen den Partnern statt. Im besten Falle einigen sie sich auf ein objektives Verfahren, wie sie ihre Differenzen überbrücken können (z.B. Schlichter in einem Tarifstreit). Objektivierung kann allerdings auch von der eigenen Betrachtung gemacht werden. Zum Beispiel kann mit der Methode der besten Alternative ein Ergebnis sachlich überprüft werden. Damit wird vermieden, dass ein Ergebnis abgelehnt wird, nur weil es schlechter als erwartet ausfällt, obwohl es eigentlich besser als jedes andere mögliche Ergebnis war.

Den Regenschirm kann auch der Akteur selber spannen. Wenn er zum Beispiel nach jahrelangem Hin-und-Her in einer Angelegenheit zu der Überzeugung kommt, dass ihm eine Entscheidung jetzt wichtiger als eine weitere Abwägung ist. Dann wird er diese Entscheidung mit einer so tiefen inneren Überzeugung machen können, dass sie einer faktischen Objektivierung gleichkommt, was er für richtig hält. In dieser Sache hat der Akteur umgangssprachlich

„seinen inneren Frieden“ gefunden. Jede weitere Beeinflussung prallt dann an dem Regenschirm ab.¹⁰

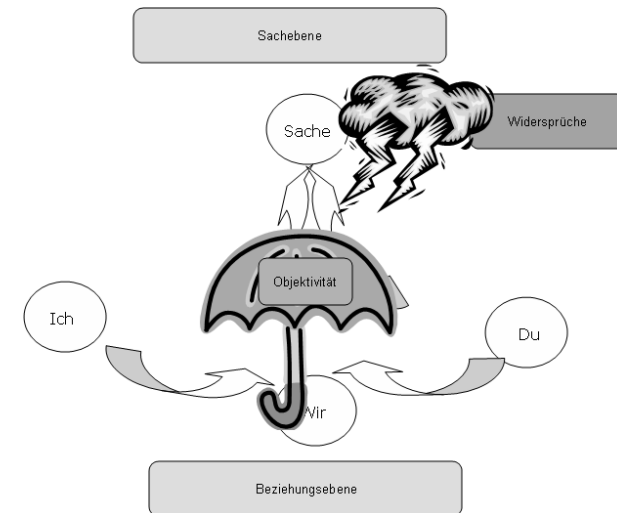


Abbildung 2: Trennung von Beziehungsebene und Sachebene durch Objektivierung - Interpretation des Autors.

Interessanterweise kommt die Bedeutung der Beziehungsgestaltung dadurch in diese Sichtweise des kooperativen Gesprächsverhaltens, weil genau dieser Bereich nicht gestört werden soll bzw. er eine notwendige Grundlage ist. Ein sehr spannender Aspekt ist dabei das Verhandlungsjudo.¹¹ Die Referenz zum Kampfsport ist sehr interessant und liegt vermutlich an den Umständen der 80er Jahre, als der kalte Krieg ein hohes Maß an Konfrontation in das Denken brachte. Verhandlungsjudo ist genau das Gegenteil davon, knüpft aber an diese Erfahrungen an. Konfrontation soll als Chance begriffen werden und nicht als etwas Schlechtes. In jedem Fall muss die Autonomie der Entscheidung erhalten bleiben. Im Falle eines „gefühlten“ Angriffs soll nicht das Muster – Angriff – Kränkung - Abwehr durch Gegenangriff – Gegenkränkung – Gegengegenangriff – gestartet werden. Vielmehr soll ein „gefühlter“ Angriff durch die Wahrung eigener Bedürfnisse begegnet werden, was einem Muster - Angriff –

¹⁰ Persönliches Gespräch mit Dr. Traudl Alberg vom 22.02.2010.

¹¹ Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (2009) S. 154 ff.

Kränkung – Reflektion – Artikulation meiner Wünsche ... entspricht und in einem aktiven autonomen Handeln entspricht. Ein einfaches Beispiel ist es, dass bei einer Verhandlung die Zimmertemperatur als zu hoch empfunden wird – das reaktive Muster wäre: Temperatur zu hoch – ich werde sauer – ich denke es ist Absicht mich zu ärgern – ich reagiere mit Konfrontation. Das aktive Muster dagegen - Temperatur zu hoch – ich merke es stört mich – was will ich? - ich bitte darum das Fenster zu öffnen.¹²

Vor dem Hintergrund eines Trainings mit einem sachlichen Bezug erscheint deswegen eine Orientierung der Teilnehmer an das Harvard Konzept mit Elementen der Prozessbetrachtung als günstig. Das Harvard Konzept geht explizit auf das soziale Umfeld ein und warnt vor zu egoistischem Verhandeln, weil dann der „gute Ruf“ beschädigt und damit das Vertrauen für zukünftige Interaktionen gemindert wird. Allerdings fehlen dem Harvard-Konzept Ansätze darüber, auch die emotionalen Befindlichkeiten für eine Sachverhandlung zu gewinnen. Dies wurde in dem weiteren Buch der Autoren behoben, in dem die Bedeutung der Kooperation unter Berücksichtigung der 5 Grundbedürfnisse –Autonomie – Wertschätzung – Rolle – Status - Verbundenheit diskutiert wird.¹³ Zum Teil enthält diese Fortführung viele Parallelen zum letzten zu beschreibenden Modell, in dem die Beziehungsebene im Vordergrund steht.

3.3 Die 7 Wege – Über die Beziehung zur Kooperation

Nach der Betrachtung des Handlungsablaufes und der Sachebene, bildet ein Konzept den Abschluss, welches in der Kommunikation von der Beziehungsebene ausgeht, weil es seine Grundmotivation aus religiösen Motiven schöpft. Ich möchte an dieser Stelle versuchen einige Aspekte der Beziehungsebene einzubringen, ohne zu sehr in die Tiefe zu gehen. Letztendlich geht es auch bei diesem Modell um die Balance von Prozess, Sache und Emotion während eines Kommunikationstrainings. Die 7 Wege sind nicht nur ein Konzept, sondern eine ganzheitliche Ideologie, weil die Grundmotivation sehr viel stärker in den Vordergrund gerückt wird, als in den beiden anderen Modellen. Die resultierende Grundthese für die Kommunikation ist die tragende Rolle der Beziehungsgestaltung.

¹² Kurz sei auf die Grenzen des Harvardmodells hingewiesen, insbesondere dann wenn die Verhandlungspartner nicht autonome und rational handelnde Akteure sind (selbst wenn der Begriff rational nur im Sinne eines prinzipiell vernünftigen Verhaltens verstanden wird). In Situationen extremer Emotionalität und Irrationalität (Geiselnahme) empfiehlt sich ein Blick in Darstellungen von Polizeipsychologen die einen guten Einblick vermitteln, wie die komplette Beziehungs- und Sacharbeit im Wesentlichen von einer Partei geleistet wird, ohne dass sich am Grundmuster – Gemeinsame Interessen finden und darauf aufbauen – etwas ändert.

¹³ Fisher, Roger, Shapiro, Daniel (2007) S. 30.

In Abbildung 3 sind die 7 Wege in einer ähnlichen Weise dargestellt wie das Phasenmodell und das sachgerechte Verhandeln. In vielerlei Hinsicht handelt es sich um identische Gedanken. In einem ersten Prozess (Weg1 bis 3) der ähnlich der Phase 0 des Phasenmodells ist, wird das eigene Verhalten reflektiert, die möglichen Konsequenzen analysiert und die erfolgversprechendste Handlungsalternative zuerst bearbeitet. Danach folgt mit dem Weg 4 - Gewinn/Gewinn Denken – eine ganz klare Formulierung des kooperativen Verhaltens. Dieses Verhalten wird explizit auch von der Gegenseite eingefordert, ansonsten gibt es keine Zusammenarbeit. Aus diesem Grundsatz folgt mit dem Weg 5 – erst verstehen, dann verstanden werden – ein Angebot zum gegenseitigen Verständnis, wobei auch hier ausdrücklich die Beidseitigkeit des Prozesses betont wird. Danach wird im Weg 6 – Synergien schaffen – der eigentliche Sinn einer Kooperation in den Mittelpunkt gestellt. Den gesamten Prozess umschließt der Weg 7, welcher ein reflexives Verhalten beschreibt und eine aktive Auseinandersetzung mit dem Interaktionsverhalten an sich einfordert. Als interessant sei anzumerken, dass neben dem grundsätzlichen Angebot zu einem kooperativen Verhalten das Modell dieses Verhalten als Beziehungsgrundlage auch vom Partner einfordert. Dies geht zum Beispiel deutlich über das Harvardmodell hinaus, bei dem das Verhandlungsergebnis „nur“ besser als die beste Alternative sein muss, unabhängig davon ob das Ergebnis nicht trotzdem noch eine Seite übervorteilt.

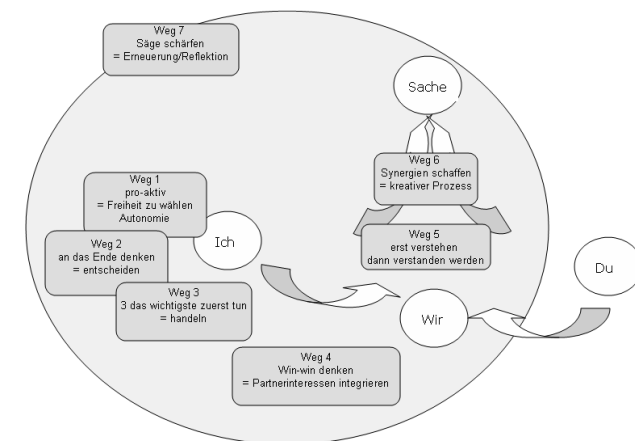


Abbildung 3: Die 7 Wege in den vier Polen. Win-Win als Grundlage jeder Interaktion- Interpretation des Autors.

In der Folge möchte ich mich mit ausgewählten Teilaspekten beschäftigen, die integrativ kooperatives Verhalten anders beleuchten werden. Die 7 Wege sind das einzige Konzept, in

dem ein „Beziehungskonto“ eingeführt wird. Mit dieser Übertragung können nun Handlungen wie Umarmung, Entschuldigung ect. als Einzahlung auf ein solches Konto verstanden werden, während Beleidigung, Nicht-Verstehen, Ignoranz als Abhebung betrachtet werden. Ist das Beziehungskonto leer, fehlt die Basis für eine effektive Kommunikation. Das Konzept vermittelt damit ein sehr anschauliches Bild der Notwendigkeit, in die eigenen Beziehungen *aktiv* zu investieren. Dabei kann es durchaus temporär zu Nachteilen bei der eigenen Interessenverfolgung kommen, welche dann mit der Hoffnung auf einer späteren Rückzahlung vom Konzept getragen werden. Im Sinne des Harvardmodells könnte von der Objektivierung der Beziehungsebene gesprochen werden, allerdings greift dieser Gedanke zu kurz. Vielmehr geht es darum eine vertrauensvolle, emotionale Bindung herzustellen und damit eine Grundlage für kreative und emphatische Lösungsprozesse zu schaffen.

Die 7 Wege postulieren, dass gespendete Beziehungsressourcen letztendlich zurückbezahlt werden. Diesen Gedanken halte ich dann für tragfähig, wenn wie in einer Familie eine garantiert langfristige Bindung dafür sorgt, dass verschiedene Sachverhandlungen tatsächlich auf der Zeitachse entzerrt und über das imaginäre Beziehungskonto abgewickelt werden können. Bei zeitlich stark begrenzten Beziehungen fällt es mir schwer das Konzept einzusetzen. Weiterhin sei darauf hingewiesen, dass das Konzept eine fatale Entwicklung zulässt. Wenn der Akteur immer und immer wieder auf das Beziehungskonto einzahlt und seine Kooperationsbereitschaft bekunde, macht er sich anfällig für Ausnutzung. Diese als nur temporär betrachtete Ausnutzung wird vom Konzept getragen. Überspitzt lässt das den Gedanken zu, wenn es nicht rund in einer Beziehung läuft, habe ich nicht genug in sie investiert. Es kann demnach als persönliches Versagen begriffen werden. Allerdings sind die 7 Wege der einzige hier betrachtete Ansatz, der überhaupt einen möglichen Ausweg aufzeigt, wie emotional belastete Beziehungen repariert werden können – durch immerwährende Einzahlung auf das Beziehungskonto.

Zusammengefasst halte ich die 7 Wege für eine Bereicherung der Beziehungsgestaltung mit dem Wunsch nach einer langfristigen tiefen emotionalen Beziehung. Es ergibt sich ein völlig anderes Bild der Kommunikation, wenn von der Grundthese ausgegangen wird, dass eine starke Orientierung auf die Beziehungsebene zu dem nötigen Vertrauen für integrative Kooperation führt. Damit runden die 7 Wege den hier geführten Disput ab und öffnen die Möglichkeit über die Beziehungsebene zum Ziel zu gelangen.

4 Zusammenfassung

Diese Arbeit ist genau wie der Kommunikationstrainer mit dem Widerspruch konfrontiert, ein in sich komplex vernetztes Problem in einem roten Faden zu erläutern. Zurückblickend wurden wesentliche Elemente der Kommunikation in verschiedenen Zugängen in Zusammenhang gestellt und es konnte gezeigt werden, dass verschiedene Grundmotivationen zum gleichen Muster einer integrativ kooperativen Kommunikation kommen. Durch ihre verschiedenen Grundmotivationen unterscheiden sich die in dieser Arbeit behandelten Modelle - salopp gesprochen - in den Durchführungsbestimmungen. Dieser Umstand kann sehr gut im Trainingsprozess ausgenutzt werden, weil dadurch sehr bewusst Akzente auf Prozess, Sache und Beziehung gesetzt werden können. Gerade die vielen Möglichkeiten integrativ kooperatives Verhalten zu motivieren und zu begründen, ermöglichen es dem Trainer, sehr variantenreich arbeiten zu können. Dadurch hat er vielfältige Möglichkeiten, auf die spezifischen Wünsche der Teilnehmer einzugehen. Wichtig ist natürlich, dass er irgendwo anfängt und anschließend aufmerksam die Wünsche der Gruppe verfolgt. Die hier betrachteten Herangehensweisen umfassen einen Ansatz über den Kommunikationsprozess, die Sachinteressen und die Beziehungsgestaltung. Sie berücksichtigen den zeitlichen Aspekt der Lösungssuche und gehen auf inhaltliche Differenzen in der Sache ein.

Der Trainingsprozess als solches stellt letztendlich auch einen Kommunikationsprozess dar und ist damit genauso wenig frei von Widersprüchen wie die Themen die während des Trainings behandelt werden. Damit sollte jedem Training genau das gleiche kooperativ integrative Modell zu Grunde liegen – es gilt, eine Balance zu finden zwischen den Interessen der Teilnehmer und denen des Trainers, diese zu wahren und wenn sie einmal verloren geht schnell wieder herzustellen. Wichtig ist es für den Trainer regelmäßig zu reflektieren, auf welche Art und Weise den Teilnehmer das Modell des integrativ kooperativen Kommunizierens am leichtesten zu erfahren und beizubringen ist. Vor diesem Hintergrund ist das Aufgreifen einer spezifischen Lernbereitschaft als eine Grundthese des Leipziger Sozialphysiologischen Trainings nicht mehr und nicht weniger als die konsequente Anwendung des zu trainierenden Modells auf den Trainingsprozess selbst.¹⁴

¹⁴ Der Trainer reduziert seinen Selbstbezug und orientiert sein Verhalten zusätzlich am Trainierten und wird damit zum Vorbild für die Partnerorientierung, die Inhalt des zu vermittelnden Konzeptes ist. Gerade diese Rekursivität, öffnet den Ansatz für jede denkbare Komplexität, die beide, Trainer und Trainierter, Schritt für Schritt gemeinsam meistern können.

5 Danksagung

Ich danke meiner Frau Sandra herzlich für ihren langjährigen Ansporn, diese Reise in die Sozialpsychologie anzutreten und für ihr Verständnis als ich in die Tiefen der Philosophie weiterfuhr. Unseren Kindern Julia, Jonathan und Benno danke ich für ihre Geduld und ihr Interesse gemeinsam den Kern unserer Familie zu finden.

Ich möchte Corinna, Dorothea, Franziska, Grit, Nicole, Nora, Sabine und Sandra für ihr Mitgefühl, Nachsicht und Rücksicht während des Trainings danken. Traudl danke ich insbesondere für ihre Geduld und hartnäckige Kritik an meinen Gedanken. Zum Abschluss möchte ich Stefan für sein vermittelnde Rolle und seine Stilanregungen für das Fliegen im Glas danken.

6 Literaturverzeichnis

Busse, Stefan, Alberg, Traudl (1998): Sozialpsychologisches Verhaltenstraining in der DDR - von der Verhaltenskontrolle zur Supervision? in: Busse, S., Fellermann, J. (Hg.), Gemeinsam in der Differenz - Supervision im Osten, 78-102.

Alberg, Traudl, Busse, Stefan, Schierwagen, Christina (2009): Leipziger Trainingsmodell – Training der Gesprächsführung, Seminarunterlagen.

Fisher, Roger, Ury, William, Patton, Bruce (2009): Das Harvard-Konzept. 23. Auflage. Campus Verlag,

Fisher, Roger, Shapiro, Daniel (2007): Erfolgreicher Verhandeln mit Gefühl und Verstand. 1. Auflage. Campus Verlag.

Covey, Stephen R. (2009): Die 7 Wege zur Effektivität. 14. Auflage. GABAL Verlag GmbH.

Scobel, Gert (2010): Der Ausweg aus dem Fliegenglas, wie wir Glauben und Vernunft in Einklang bringen. 2.Auflage. S. Fischer Verlag.

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Dresden, 01.06.2011

Dr. Jan Richter